

L'Amélioration des Performances par les Coûts

Améliorer le positionnement de l'entreprise et sa capacité à faire face au futur est le véritable enjeu qui justifie un projet de réduction de coûts, et au delà, une démarche permanente d'amélioration des performances :

- l'amélioration continue du niveau de coûts est impérative pour conserver un leadership ou maintenir la compétitivité des activités matures,
- en période de moindre croissance, un « rattrapage » est généralement nécessaire, ne serait-ce que pour dégager les marges permettant de soutenir la stratégie et les projets porteurs d'avenir.

Ce constat est à la base du savoir-faire d'**X-PM** qui repose sur trois fondamentaux :

- 1** **Priorité à la mise en mouvement de l'organisation** : communiquer sur une stratégie et une ambition, mettre en valeur les forces, engranger rapidement les premiers gains plutôt que des coûts d'études supplémentaires, reconnaître les résultats;
- 2** **Priorité aux hommes de l'entreprise** : si on leur demande et on les écoute, ils savent généralement mieux que quiconque trouver les solutions. Leur avis, leur motivation, et leur capacité à se mettre en marche valent tout autant que les benchmarks;
- 3** **Renforcement du management** : l'amélioration des performances par les coûts est un chantier qui consomme du management supplémentaire disposant d'une grande liberté de parole et d'action. Il s'agit aussi bien de mener des actions transversales, que d'animer les « pilotes », identifier, rechercher et/ou diffuser les meilleures pratiques, mesurer les progrès, intégrer le projet dans le cycle de gestion courante de l'entreprise.

X-PM a assemblé une équipe de dirigeants rompus à l'amélioration des performances par les coûts; ils partagent cette façon de faire, possèdent une grande culture d'entreprise, y compris à l'international, et transmettent leur expérience avec pragmatisme et simplicité :

- **Jacques Bacardats** à la tête du groupe Eramet, a démontré sa capacité à mettre en œuvre les choix stratégiques et simultanément réduire les coûts et améliorer la trésorerie, en s'appuyant sur les équipes internes et en les motivant,
- **Gilles Biau** a mené de nombreuses missions de restructuration dans la sidérurgie, en tant que directeur de site et directeur général et su obtenir de ses équipes tout autant les gains issus des ruptures que des actions consécutives de progrès continu,
- **Danielle Feunteun** découvreuse de cash caché et partisane d'un management durable basé sur les méthodes a largement marqué de son empreinte Renault, Sommer Allibert et Faurecia,
- **Bernard Puraye** a redressé durablement plusieurs entreprises industrielles en conduisant notamment des actions d'envergure portant sur les coûts,
- **Stavros Stamatiades** directeur industriel de groupes de haute technologie – Philips, Thomson, Alcatel, Emerson – s'est spécialisé depuis 15 ans dans le management des transitions,
- **Patrick Laredo** a dirigé KPMG Peat Marwick et mené de nombreuses missions d'amélioration de performances et de coûts, tant en interne qu'en clientèle.

Aujourd'hui, où le changement devient la règle, le progrès passe d'abord par la crédibilité de ceux qui le conduisent. C'est cette équipe chevronnée qui, sans détour, cadre les projets et conduit les interventions, si nécessaire, avec l'appui des associés spécialisés d'**X-PM** dans les domaines finances gestion, ressources humaines, achats et informatique.

Démarche de Travail

Les missions d'**X-PM** d'amélioration des performances par les coûts comportent les trois phases de principe suivantes :

1 Cadrage

Cette phase initiale de courte durée, réalisée en binôme, implique une revue des états de gestion et plusieurs entretiens ciblés; elle a pour objectifs d'appréhender les enjeux et priorités du projet, les objectifs susceptibles d'être retenus par domaine, le degré d'acceptation par les parties prenantes, les actions à privilégier dans une optique « 20-80 », l'organisation de travail à retenir, ainsi que les besoins de renfort managérial.

Le champ d'application et les exclusions sont précisés : traitement des sureffectifs, variabilisation de la masse salariale, coûts non salariaux, achats, stocks et encours, investissements matériels et immatériels.

2 Terrain

Après avoir engagé la communication indispensable auprès de toutes les parties prenantes, les actions de progrès démarrent sur le terrain, sur la base d'initiatives issues de groupes de collaborateurs de l'entreprise, composés et formés à cet effet. Le management, renforcé avec l'aide d'**X-PM**, accompagne les initiatives à fort enjeu, fournit l'expertise humaine et si nécessaire les outils (benchmarks et pratiques), puis s'assure de la progression et de la bonne communication de l'ensemble des résultats.

Des points mensuels permettent de juger des progrès réalisés et de lever d'éventuels obstacles à la poursuite du travail.

3 Retrait

L'essentiel des résultats doit généralement être obtenu dans un délai de moins d'un an, et un point de non-retour doit être franchi. La pérennité des gains acquis, une fois le renfort managérial retiré, implique le plus souvent de compléter la formation des équipes et d'adapter l'organisation de gestion : responsabilités sur les coûts, indicateurs de mesure, bonus. **X-PM** aborde spécifiquement ces aspects qui prolongent le succès de ses interventions.

Quelques questions pour le management

- À quand remonte la dernière opération significative de réduction des coûts?
- À quand remonte la dernière opération d'optimisation du « cash »? pour quels résultats?
- La responsabilité des coûts est-elle attribuée à des collaborateurs désignés? sanctionnés par des bonus en rapport?
- L'entreprise se mesure-t-elle par rapport à des « benchmarks » internes et/ou externes?
- Prévoit-on le turnover pour les trois prochaines années (démissions, ruptures, retraite)?
- A-t-on épuisé toutes les solutions de réduction : CDD, intérimaires, recours à sous-traitance?
- À quand remonte le dernier audit des charges sociales et fiscales?
- L'externalisation de certaines fonctions a-t-elle été considérée?
- Certains achats échappent-ils à la négociation par un professionnel?
- Comment la contribution de la fonction achats aux performances est-elle mesurée?
- Comment est arbitré l'équilibre entre achats, production et distribution?
- Qui est responsable de la rapidité de la transformation des commandes en « cash »?
- Le fichier des immobilisations est-il à jour?
- Les investissements font-ils l'objet d'une nouvelle validation lors de l'engagement effectif?
- Quel est le pourcentage d'investissements refusés chaque année? arrêtés en cours de route? qui auraient dû l'être?
- Les projets informatiques et de R&D sont-ils traités comme des investissements?